

THOMPSON Paul

## VÁLLALATI KULTÚRA: MÍTOSZ ÉS VALÓSÁG

– Kelet és Nyugat –

A nyugati üzleti élet elméleti szakemberei a versenyelőnyöket újabban egyre inkább az „erős kultúrájú” cégeknek ígérik. A tanulmány mindenekelőtt az e prognosztizálások mögött rejlő előfeltételeket veszi számba, majd azt vizsgálja, hogy a vállalati kultúra elmélete és gyakorlata érvényesül-e, illetve mennyiben érvényesül a poszt-szocialista országokban.

„A kultúra erő.” Ez az üzleti élet Deal és Kennedy (1988, 19) által hirdetett új törvénye. Ezek a szerzők valójában a vállalati kultúráról beszélnek, amely a következőképpen definiálható: „a vezetés által megtervezett, és a szervezet többi része felé közvetített, eladott, illetve rákényszerített kultúra” (Linstead és Grafton Small, 1911–). Kulcsfontosságú a dolgozók elkötelezettségének és lelkesedésének felkeltésében. A szervezetek tanulmányozásának történelmi „értelme” annak felderítése, hogy mennyire képes az emberekben azt az érzést felkelteni, hogy valamilyen értelmes ügyért dolgoznak.

Ez különösen érvényes a növekvő számú nagy és erősen differenciálódott „szervezetek”-re: a vállalati kultúra ilyenkor a „mag és a ragasztó” szerepét tölti be, amely a különböző tevékenységeket összeköti. „A vállalat szeretete” le tudja bontani a cégeket hátráltató „magatartásbeli gátakat” (Goldsmith and Clutterbuck, 1985, 5). De mi adja ezt az erőt? Az egyik leggyakrabban előforduló téma az odafigyelés a dolgozókra; nem a munka vagy a munkafeltételek megváltoztatása, hanem a közös látásmóddal rendelkezés. Martin és Nichols (1987) angol személyügyi szerzők szerint a szervezeti kultúra három „tartóoszlopa” a következő: a szervezethez való tartozás érzése, a munka iránti lelkesedés és a vezetésbe vetett bizalom. Általánosságban „a dolgozói elkötelezettség a szervezet normáinak és értékeinek elsajátítására épül” (Kelly and Brannick, 1987, 19).

Érdekes módon nyíltan elismerik az érzelmi elkötelezettség előnyeit; fontosabb a vonzódás, mint a hatékonyság. Minthogy „az ember kifejezetten irracionális” (Peters and Waterman, 1982, 86), a dolgozókat leginkább a szimbólumok, a szertartások, ünnepek és a szenzációs jutalmak révén tudjuk megnyerni. Az emberek érzelmeinek és gondolkodásmódjának megváltoztatása többnyire kívül esett a domináns szervezeti maga-

tartáskutatók érdeklődésének határain. Jellemző Perrow-nak az az érve, miszerint „ahhoz, hogy az egyéni viselkedést megváltoztathassuk, nem szükséges magát az egyént megváltoztatnunk” (1972, 147). A bürokratikus, illetve a „személytelen” irányítási rendszerekben a kommunikáció szervezetét, a szabályokat, illetőleg a kiválasztást kellett megváltoztatni a megfelelő jutalmak és szankciók alkalmazásával együtt.

A célokról szóló vezetői kijelentések ellenére a dolgozók többségétől nem igazán várták el, hogy azonosuljon a vállalattal. Itt inkább arról volt szó, hogy „ha már egyszer sikerült őket érdekeltté tenni, akkor a szívük és az értelmük is ehhez igazodik”. A normatív szabályozás ezt így módosítja: „a szervezés csak a „kiválóság”-irodalom beköszöntével kényszerült arra, hogy közvetlenül is részt vegyen annak a meghatározásában, hogy a dolgozók mit gondoljanak, miben higgyenek, illetve mit becsüljenek” (Willmott, 1992, 72). Emiatt fontos, hogy a kulturális stratégiára helyezzük a súlyt, ahol a felső vezetés komolyan veszi az értékalakító folyamatot. Ugyanakkor viszont ez beletartozik a kemény tényezőktől – stratégia, rendszerek, számszerűsítható célok – a puha tényezők – stílus, közös értékek – felé történő hangsúlyeltolódásba.

Az új vállalatoknál a felső szint feladata, hogy ne racionális vezetőkként, hanem szimbolikus vezetőkként cselekedjenek; a vállalati élet mindennapi drámájának forgatókönyvírói és igazgatói legyenek (Deal and Kennedy, 1988, 142), a vezetési folyamat szimbolizálásával foglalkozzanak. A vezetésre hárul a kulturális irányítás hatalmas terhe, amely részben kifejezi a kutatást, amely feltárta az alapítónak az értékek alakításában játszott szerepét (Schein, 1985). Ezenkívül előtérbe kerül az értékek terjesztése a vállalatról, termékeiről és hőseiről szóló történetekkel, mítoszokkal és legendákkal, amelyeket alátámasztanak a kulturális azonosulást megerősítő



sító rítusok és rituálék. Ez utóbbiak is sokat segítenek a Skinner-féle pozitív megerősítés elérésében, ahol mindenkinek győztesnek kell éreznie magát. A vezetéstől általában azt várják el, hogy ne tekintélyelvű stílust alkalmazzon a bizalom légkörének megteremtése érdekében.

A vállalati kultúrastratégiát az emberi erőforrás-menedzsment (HRM) felé történő elmozdulás részének is fel lehet fogni. Itt elvetjük a régi személyügyi munkát és munkaadó-munkavállalói gyakorlatot, a „személyügyi” kérdéseket beépítjük a vállalat egész stratégiájába; így a dolgozók körülbelül a pénzügyi eszközökhöz hasonló „forrás”-sá válnak. A kollektív alkú és a szakszervezetek nem helyénvaló kifejezések az új világban, amelyben nincs szükség közvetítésre a szervezet és az egyén között. Az új gyakorlatra jó példa a munkaerővel való közvetlen kommunikáció; ezért terjed az eligazítás, a videó, a házi lapok, a nyitott nap és a konzultációs fórum.

## Bizonyíték és korlátok

Mi bizonyítja annak a kettős állításnak a helyességét, hogy vannak erős kultúrák, és hogy ezek a fő okai a jó, sőt a kitűnő eredménynek is? Néhány kivételtől eltekintve a vállalati hősök és vezetők odaadásáról és elkötelezettségéről, valamint a közönséges dolgozók lelkesedéséről szóló történetek, címkék és anekdoták képezik az itt ismertetett bizonyítékok nagy részét.

Ezek természetesen nem csupán források. A könyvekben a propagandát, a vezetéssel való beszélgetést, a vállalati iratokon alapuló életrajzokat, hivatalos célkitűzéseket és filozófiai nyilatkozatokat, valamint életrajzokat és beszédeket, valamint az elnök által a cég kiválósági kritérium szerinti rangsorolását tartalmazó kérdőíveket is találunk. Ennek az a fő következménye, hogy amit a vezetők és az igazgatók szóban vagy írásban kijelentenek, azt bizonyítéknak tekintjük. A vállalati jelszavakat a kultúra és a hatékonyság vitathatatlan bizonyítékának tekintjük, mert a magasabbrendű célokkal egyenértékűek.

A „minőségi hiedelmekre” vonatkozó ilyenfajta nyilatkozatokat ezután összekapcsoljuk a mennyiségi információk másik csoportjával, amely a szóban forgó vállalatoknak tízhúsz éven át nyújtott kiváló pénzügyi és gazdasági teljesítményét részletezi. Az erős kultúrák képezik a feltételezett kapcsolatot, de erre nincs közvetlen bizonyíték, illetőleg nem tárgyalják reálisan a többi piaci és környezeti változót. A ritkaságok közé tartozik e tekintetben Deal és Kennedy nyilatkozata: „mi úgy gondoljuk, hogy valamely vállalat egy vagy két óra termékeny munkát tud nyerni dolgozónként és naponként” (1988, 15). Erre sem kritériumot, sem bizonyítékot nem közöl.

Effajta bizonyíték birtokában, amelynek a nagy része bizakodó vezetői kijelentéseken, ismeretlen eredetű

idézeteken és pusztá megállapításokon alapul, abba a kísértésbe eshetünk, hogy az egész vállalatot mint tündérmesét elutasítsuk. Több elismert vezetési szakember mint pl. Drucker így is tesz. A pontosság hiánya a kutatási módszertanban a kritikusok állandó témája (Hammond and Barhamn, 1987, 8–14; Silver, 1987, 113). A kultúrák, a kiválóság és a teljesítmény közötti laza kapcsolatról kiderült, hogy nagyon bizonytalan, de még az ilyen kapcsolat hívei is egyre-másra felhagynak ezzel az állítással (Peters: 1987). Figyelemre méltó szempont, hogy nem tudunk fő szellemi útravalónk, az emberi kapcsolatok (HR) hagyományból tanulni. Semmi sem utal arra, hogy elismernék a Hawthorne Tanulmányokból eredő fő hibát, mégpedig azt, hogy a „dolgozókkal való törődés” független hatást gyakorol a teljesítményre. A szenzációs és a kigondolt események egy része legalábbis rövid életű és felszínes jellegű Hawthorne-effektusok sorozatát indíthatja el.

Ezt a szemléletet súlyos ellentmondások terhelik. Azt állítják tehát, hogy „a legmagasabb szintű önállóság azokban az intézményekben figyelhető meg, amelyekben dominál a kultúra” (Peters and Waterman, 1982, 105); Deal és Kennedy azt bizonygatja, hogy az erős kultúrával rendelkező vállalatok képesek elviselni a különbséget (153), továbbá hogy bátorítják a kiközösíteteket és az eretnekeket az olyan vállalatokban mint pl. az IBM (50–1). Ugyanakkor az utóbbi szerzők azt közlik, hogy a vezetők nem tolerálják a vállalati értékektől és szokásoktól való eltérést (14); és hogy a középvezetőknek és a dolgozóknak pontosan meg kell mondani, mit kell tenniük (78). Ez a nyilvánvaló ellentmondás nagyon meglepő. Willmott (1992, 73) azt állítja, hogy a vállalati kultúra azt jelenti, hogy az emberekben tudatosítjuk, hogy ők önálló személyiségek, s közben a rutin kényelmes biztonságot nyújtjuk nekik, amely ellensúlyozza a szorongást és a bizonytalanságérzetét.

E könyvek arról igyekeznek bennünket meggyőzni, hogy ezek nem tekintélyelvű, „nem főnőkororientált” koncepciók, és elvárják, hogy fogadjuk el, hogy azzal, hogy a dolgozókat a szereplőgárda tagjainak (Disney) vagy a legénység tagjainak (MacDonalds) nevezik, már egyúttal el is törlik a hierarchiát és az osztálykülönbséget. Amikor Silver nagyszerűen lebontja a kiválóság mítoszt, a McDonalds-féle „emberközpontúság” valóságát juttatja eszünkbe: „A versenyjátékok és a díjak szenzációja és csinnadrattája mögött a Mc Factory-ban a munkaintenzitás fokozásának unalmas monotómiája, a Taylor-féle kvalifikálatlan munka húzódik meg. A McFactory hajtóanyaga pedig az olcsó munkaerő – a részmunkaidős foglalkoztatottak, a tizenéves, a minimálbéres és a szakszervezeten kívüli dolgozók” (1987, 110).

A kritikusok azzal érvelnek, hogy a vezetési szakirodalom a kultúrát nagyon gyakran tárgyasítozott és monopolikus jelenségként kezeli. Semmibe veszi a szervezeti kultúra bonyolultságát, a dolgozókat pedig „üres tér”-



ként kezeli, amelybe értékeket lehet behelyezni. Elisméri bizonyos fokig a funkcionális, illetve a nemi jellegű szubkultúrát, de nem eléggé, és egyébként is úgy lehet szabályozni, hogy egészséges feszültséget idézzon elő a vállalat keretein belül (Deal and Kennedy, 1988. 152–3.). Martin és Siehl (1983, 53) ugyanakkor rámutat, hogy a gyakran ellentmondásos hatások közepette a kultúra fejlődése nem irányítható úgy, ahogyan gondolnánk. De az átfogó stratégiai célkitűzésekbe sem lehet csak úgy egyszerűen beilleszteni. Ebből a szempontból *helyesebb a kultúrát olyasvalaminek tekinteni, ami maga a szervezet, nem pedig olyasvalaminek, ami a szervezetnek van.* (Smircich, 1983).

## Vissza a jövőbe

A vállalati kultúra erősségének mértékét eltülozzák. A tendencia ugyan sok szervezetnél jelentkezik, de nem mindegyiknél. Sok kisebb és nagyobb vállalat egészen jól elboldogul a „gyenge kultúrájával”, és nem becsléné meg a kulturális stratégiát, ha az ügyvezető igazgató íróasztalára hullna. Azok körében, akik az „erős kultúrát” tűzik ki célul, alig vehető észre kézzel foghatóan bizonyítható siker.

Gyakran a jelenség újdonságát is eltülozzák. Az olyan vállalatoknak mint pl. az IBM és a Marks and Spencer, határozott, jól megkülönböztethető vállalati kultúrájuk van. Ezeknek a vállalatoknak azonban már régóta kialakult vezetési stílusuk van, amely „kifinomult paternalizmus”-on alapul, amelyben ötvöződik a nagyfokú foglalkoztatási biztonság és a szociális juttatások a jelentkezők alapos átvilágításával, a közvetlen kommunikációval és a házon belüli képzéssel, amelyet az egyén iránti tisztelet „filozófiájába” csomagolnak (Miller, 1989). Történészek és szociológusok beszámolóit azt bizonyítják, hogy ez a tendencia még régebbi, háború előtti jelenségekre vezethető vissza. A merseyside-i „Lee Tapétagyárban” sok munkát fektettek abba, hogy kialakítsák „a céghez való tartozás tudatát és a cég iránti lojalitás érzését” (Johnson and Moore, 1986). Egészen „sajátságos” családias légkör uralkodott, vállalati takarékosági konstrukciót alakítottak ki, nyaralási és táborozási bizonyítványokat állítottak ki a dolgozóknak vagy „tagoknak”, ahogyan őket 1931 óta nevezték. Gluckmannak a két világháború közötti időszak gyáraitól szóló tanulmánya a dél-londoni Peak Frean Kétszersült Gyárról számol be. Jóllehet a Peak Frean nem jellemző a cégek többségére, mégis büszke volt szociális juttatásaira, „nagy sportpályái és játéktérmei voltak, táncesteket és összejöveteleket rendeztek, a házi lapot, a Biscuit Box-ot pedig a dolgozók mind megkapták” (1990, 96). Egyik vállalat dolgozói sem voltak szakszervezeti tagok.

Abból a célból, hogy szakítsak a vállalati és a szervezeti kultúra egybemosásával, szeretnék túllépni azon a ponton, hogy „az erős kultúrájú vállalatok” történel-

mileg a régimódi paternalizmust visszhangozzák. Azt szeretném nyomatékosan hangsúlyozni, hogy elképzelhető határozott és egységes kultúra, amely nem monokultúrán, hanem pluralisztikus modelleken alapul.

Ennek a szemléltetésére szeretnék visszakanyarodni a háború utáni Angliára. Az 50-es években sok nagyüzem olyan alkalmazotti tudatot alakított ki, amely jó részt a biztos munkán alapult, valamint azon, hogy az üzem a helyi közösség középpontja. A gazdasági növekedés és a munkásszervezettség erősödésének időszakában a vállalatok is igyekeztek, illetve kénytelenek voltak alkalmazkodni a foglalkozási, szakmai, szakszervezeti és egyéb kultúrákhoz. Tipikus példa erre a liverpooli English Electric, ahol több mint húsz évig dolgozott az apám, először az üzemben, majd felküzdötte magát szállítási főfelügyelővé, majd pedig elbocsátották, miután a General Electric Corporation (GEC) a vállalatot a hatvanas évek közepén felvásárolta. A negyvenes évek végén az English Electric-nek kb. 1200 alkalmazottja volt az East Lancs-i telephelyen. A munkaerő túlnyomórészt betanított munkásokból, férfiakból állt, bár a biztosítókészülék-részleg kilencven %-ban nőkből állt. A munkaerő többsége a helyi lakosságból került ki, akik kerékpáron vagy a városból a gyárba vezető villamosokon jártak be dolgozni.

De még fontosabb, hogy a gyárat önálló közösségnek, ne pedig a közösség részének tekintsük. Tulajdonosa Sir George (később Lord) Nelson volt, aki a paternalista munkaadói hagyományokat folytatta. Ő a vállalat arculatát úgy alakította ki, hogy egy nagy család legyen: minden megjelenő kiadványban valahol szerepelt a család szó, a lojalitás kifejezés pedig öt másodpercenként hangzott el<sup>1</sup> Ezt a szemléletet, amely szerint a vállalat közösség, a gyakorlat is alátámasztotta. A dolgozóknak a céggel való azonosságtudatát szinte minden az üzemből való előléptetés ösztönözte, s ezzel erős belső munkapiacot hozott létre, bár a felső szintű vezetőséget máshonnan hozták. Ezenkívül a tevékenységeknek egész hálózata alakult ki, amelyeket én „üzemi társadalom”-nak neveznék. Az English Electric-nek három vállalati lakóépületkomplexuma volt (beleértve az Aintree-t is, ahol laktunk). Az egyikben laktak a vezetők, a másikban az adminisztratív személyzet, a harmadik pedig egyszerűbb házakból állt, itt laktak a munkások. A komplexumnak saját kórháza és üzemi fogorvosa is volt.

A vállalatnál élénk társadalmi élet zajlott, amihez hozzátartozott az évente megrendezett sportnap, amelyen tíztizenkétezer gyermekről gondoskodtak, és vírágbemutatót is rendeztek. Több klub is volt, így például horgászklub. Igazi klub volt. Azon a telephelyen, ahol az apám dolgozott, minden hónapban volt egy ünnepi est, amelyen minden osztály versengett egymással, hogy melyik rendezi a legjobb előadást, ezenkívül volt egy étterem, ahol gyertyafényes vacsorákat rendeztek táncos és előadással egybekötve: még csak eszünkbe



sem jutott, hogy máshová menjünk szórakozni. Ezeket mind önkéntesen szervezte a vezetőség, az adminisztratív személyzet és a munkások együttesen. Így például volt egy Sport és Szociális Bizottság, amely havonta egyszer összeült, és volt egy Kertészeti Társaság. A szórakozást elsősorban az adminisztratív személyzetnek szánták, de az üzemi dolgozók is részt vettek rajta. A társaság az egyes osztályok szerinti csoportokra oszlott, és több mini-közösség alakult ki.

Bár a cég paternalisztikus volt, nem volt szakszervezet-ellenes, és hivatalosan is elismert egy sor szakszervezetet. Az English Electric-nél a szakszervezetek erősek voltak, és eredményesen vezették őket, a kollektíva több mint 90 %-a szakszervezeti tagból állt. Bár a vezetőségnek nem mindig tetszett, olyan ipari környezetben dolgoztak, amelyet a munka bürokratikus irányítási rendszere és a munkavállalói kapcsolatokban a szakszervezet jelentős üzemi hatalma együttesen jellemzett.

Az üzemi szakszervezeti bizottság képviselői jelen voltak az olyan testületekben mint a Sport és Szociális Bizottság. Az adminisztratív személyzet gyakran tagja volt a Művezetői Szövetségnek, amelyet a vállalat állított fel, és alapvetően baráti társaság volt, amely pénzt gyűjtött, és szociális juttatásokat osztott. A mérnököket is erős szakmai öntudat hatotta át, és a műszaki rajzolókat is öntudatosak voltak, összetartottak, nem voltak köpönyegforgatók.

A GEC volt a fő riválisuk, a felvásárlás pedig úgy jött, mint derült égből a villámcsapás. A dolgozók jellemzése szerint degeneráltak gyülekezete volt, akik lezüllesztették a termelést, és a termékeket szinte azon nyomban máshova vitték (ugyanolyan gyáraik voltak Larnében és Accringtonban). Új felsővezetői réteget hoztak, akiknek a hozzáállása nagyon változatos volt. Amikor a legfőbb vezető megérkezett East Lances-ba, és összehívta a vezetőséget, a munkaerő lojalitása felől érdeklődtek nála, mire azt válaszolta, hogy „a fenébe is, megvásároljuk őket”. Rövid időn belül a gyár egész társadalmi intézményrendszere felbomlott. Soha többé nem rendeztek sportnapot, és a virágbemutató is csak két évig tartott.

Ami az English Electric-nél történt, jól jelzi a régi kulturális paradigma összeomlását a hatvanas évek közepétől annak végéig tartó első nagyobb arányú tőkeátrendeződési hullám hatása alatt. Ennek a tőkekoncentrációnak, a cégek mobilitásának, a fúzióknak és felvásárlásoknak a hatása alatt a régi tudati formák többnyire eltűntek. A dolgozók erőteljesen, ellenállási hullámmal reagáltak az átalakításra. Az üzemi szakszervezeti megfigyelték ugyanis megpróbálták gyárfoglalást és felvásárlást szervezni az English Electric-nél.

Jóllehet ez a törekvés elbukott, a szabályok régi hájlója és az ipari környezet, amely köré a szervezeti kultúra szövődött, az új gazdasági feltételek mellett veszé-

lyeztette a munkahelyi rendet. A brit vezetőség erre sokféleképpen reagált. Számos intézkedést fogantatott, hogy megszorítsák a béralku fölötti ellenőrzést, így például a darabbért napi bérre váltották föl. Mások megváltoztatták a lakásviszonyokat, és arra irányultak, hogy folytassák a gyári szakszervezetek intézményesítését.<sup>2</sup> Egy törpe kisebbség kipróbálta a haladó munkaszervezési módszereket, így például a munka humanizálását.

Végül is ezek közül egyik sem volt különösebben sikeres. A cég nem sziget, a verseny kiéleződése pedig a hetvenes évek végén hozzájárult ahhoz, hogy Japán ipari nagyhatalommá váljon, s ez új megoldások keresését indította el. Az „erős kultúra” volt az egyik ilyen megoldás, amelyet a japán vállalatok sajátosságai, valamint a „kiválósági” irodalom és a korábban már részletesen tárgyalt témák jelentkezése tett lehetővé. Az volt a fő cél, hogy az alkalmazotti elkötelezettséget az új körülmények között helyre lehessen állítani. Meg kellett változtatni az emberek magatartását, és elkötelezettséget, hogy az új munkaszervezeti formák hatékonyan működ-hessenek. Az ipari termelésben ez azt jelentette, hogy minőségirányító rendszerekre, teammunkára és más hasonlókra van szükség, ugyanakkor a szolgáltatásokra más kényszer nehezedett, de a cél ugyanaz volt: „termelékenység az emberek által”. A kiskereskedelem és más területek munkáltatói úgy vélték, hogy a versenyelőny eléréséhez nélkülözhetetlen a „fogyasztóról való gondoskodás”: minőségi szolgáltatást csak olyan foglalkoztatottak tudnak nyújtani, akik eziránt elkötelezettek” (Martin and Nichols, 1987, 81).

Ezt is el lehetne vetni, mint újabb divatot vagy a legújabb „császár új ruháját”. Thackray a Management Today-ben (1986) azzal érvel, hogy a divatszavak jönnek-mennek, a kultúra pedig akkor lépett színre, amikor a nyugati büszkeséget megrendítette Japán, a régi biztos dolgokat pedig kikezdték a gazdasági és foglalkoztatási változások. Új ötletekre van szükség a „csapatok” és „a kulturális tanácsadók csapatának” motiválásához, ugyanakkor a humánpolitikai és személyügyi csapatok és mások –, akiknek a birodalmát az irodalom csak tovább gyarapítja – a húsfaszék mellett vannak. Ez tetszik a vezetőknek, mert azt hirdeti, hogy tevékenységük és ügyességük eredményes lehet, ahogyan Mayo-é is valamikor az emberi kapcsolatok korai szakaszában. Amennyiben ez igaz, a vezetőknek a változással szembeni elkötelezettsége pedig gyenge és esetleges mint sokan állítják, akkor az egész irányzat menthetetlenül ugyanabba az irányba fog haladni mint a többi: „Úgy tűnik, hogy a kultúra a többi koncepció sorsára jutott, amely, akárcsak a korábbiak, „életciklusának” hanyatló szakaszába jutott (Ogbonna, 1992, 6). De ből-esebb lenne a vállalati kultúrával kapcsolatos módszereket az igazi elmozdulás ismertetőjének tekinteni. Hogyan kell ezt értenünk?



## **Irányítástól az elkötelezettség vagy a kulturális irányítás felé**

A vállalati kultúrával foglalkozó szerzők szívesen állítják úgy be receptjeiket mint az irányítás alternatíváit (Naisbitt and Aburdene, 1986, 53; Kelly and Brannick, 1987, 8). Ez azonban téves. Mi ugyanis az irányítástól való eltávolodást tapasztaljuk. Ray (1986) azzal érvel, hogy a bürokratikus irányítás, jóllehet azt célozza, hogy a dolgozókat megfelelően integrálja a belső munkapiacokba és a jutalmazási rendszerbe, továbbra is megmarad anyagi ösztönzésnek. Ez ellentmondásokat szülhet a munkaerőnek abban a törekvésben, hogy munkaügyi szabályokat és állásbiztonsági garanciákat fektessenek le. Ezenkívül „míg a bürokratikus irányítás gyakran arra készíti az egyént, hogy úgy tegyen mintha a vállalat az értelem és az elkötelezettség forrása lenne, ez teljesen más dolog, mintha komolyan ezt hinnénk. Más szóval az irányítás nem válik belső üggyé, hanem kívül reked” (292–3).

Ez az álláspont összhangban van több népszerű mű megállapításaival, pl. azzal, hogy: „Az erős kultúrájú vállalatok veszik a fáradságot, hogy világosan, sőt olykor nagyfokú részletességgel megfogalmazzák a magatartási szokásokat, rítusokat, amelyeket alkalmazottaiktól elvárnak.” (Deal and Kennedy, 1988, 15). Más szóval a kulturális irányítás alapvetően olyan társadalmi rend kialakításával foglalkozik, amely kialakítja a kívánatos viselkedés alapját (Kelly and Brannick, 1987, 8). A különbség az, hogy nem annyira formális struktúrákban és mechanizmusokban, hanem nemhivatalos folyamatokban, értékrendekben és az érzelmek szabályozásában jut érvényre. A kulturális irányítás még úgy is működik, hogy kiterjeszti a közösségi tevékenység területét a szervezetben. Sok könyv tele van az olyan kulturális extravaganciákról szóló beszámolókkal, amelyeknek az a szerepük, hogy kényszerítő erejű szociabilitás formájában fejlesszenek ki közösségtudatot. Ez jól jelzi, hogy a vállalati kultúrát milyen mértékben veszik igénybe arra, hogy elmosssa a gazdaság és a kultúra közötti különbséget, s ezzel „eltüntesse a különbséget a dolgozók magánéleti értékei és hiedelmei és a vállalatoknak a nagyobb teljesítmény és kiváló minőség iránti személytelen igényei között” (Willmott, 1992, 74).

Eközben nem szabad megfeledkeznünk a bürokratikus irányításról sem. Szabályok és szankciók széles skáláját alkalmazzák az új erkölcsi rend kikényszerítésére, és a dolgozó és a szervezet közötti azonosulás színvonalának emelésére: „Az önfeláldozás ösztönzése és a munkaidő szerepe a dolgozóknak a vezetői ösztönzés iránti fogékonyságának alakításában” (Harrison and Marchington, 1992, 18). Az IBM jó példa erre. A vállalat úgy alakítja ki foglalkoztatási gyakorlatát, hogy sajátos jellegű legyen a foglalkoztatottak és a vállalat közötti kapcsolat. Ennek a szemléletnek fő jellegzetessége az

egyénenkénti „béralku” és teljesítményértékelés, a panaszzal azonnali kivizsgálása a menedzsment részéről, valamint egy olyan belső munkaerőpiac, amely mozgékonyt és biztonságot nyújt (Dickson et al, 1988).

A szakszervezeteknek nem jut nagy szerep az erős kultúrájú vállalatokban. Ezek a foglalkoztatási módszerek tulajdonképpen már jelentős részét alkotják egyre több vállalat stratégiájának, amely arra irányul, hogy a szakszervezettől távol tartsák magukat oly módon, hogy a dolgozóknak a kollektív képviselőt iránti igényét megszüntessék vagy mással helyettesítsék (Basset, 1989). A normatív szabályoknak és az azonosságtudat más forrásai kiapadásának ezt a kombinációját kitűnően jellemzi Willmott (1993, 518):

A vállalati kultúrizmus arra irányul, hogy kiterjessze az eszközökkel szabályozható ésszerű cselekvés területét olyan monokultúrák kialakításával, amelyekben az értékeknek megfelelő cselekvés fejlődési lehetőségei – ahol az egyének azért küzdenek, hogy megállapítsák egy sor egymással rivalizáló értékálláspont jelentését és értékét – rendszeresen szűkülnek.

Willmott kevésbé meggyőző, amikor azt állítja, hogy „a vállalati kultúrizmus” a rugalmas felhalmozás új globális rendszerének központi része. Fontos, hogy elkerüljük számos vezetési szakembernek és társadalomtudósak azt a tévedését, hogy bonyolult tendenciákat átfévelő fejlődés részeként ábrázolják. Nekünk viszont külön-külön kell tudnunk vizsgálni az egyes részeket. Sok HRM (emberi erőforrás-menedzsment) csomag részét képezik például – különösen a tisztviselők és a szakalkalmazottak esetében – a teljesítményorientált kultúra, illetve környezet megteremtésére tett intézkedések (Fowler, 1988, Hendry et al, 1988). A kulturális változás irányításának egész folyamatán belül a teljesítménytől függő bérezés is befolyásolja az alkalmazotti magatartást. A PRP (teljesítménytől függő bérezés) és más bürokratikus mérési mechanizmusok azonban nem feltétlenül kapcsolatosak az erős kultúrával.

## **A globalizáció és az integráció kérdése**

Erőteljes globalizációs tendenciák érvényesülnek a nemzetközi gazdaságban, amelyek a vállalatokon belüli és a vállalatok közötti egységesítés irányában hatnak. A cégeknek szükségük van arra, hogy egyre sokfélebb tevékenységet és egységet integráljanak, és ugyanakkor nyomás nehezedik rájuk, hogy „a legjobb gyakorlat” gyorsabb elterjedéséhez alkalmazkodjanak. Az olyan élenjáró vezetéstéoretikusok mint Handy (1985) élenjáró szerepet tulajdonítanak a kultúrának ebben a koordinációs és integrációs folyamatban. Viszont nem mindig könnyű a kultúrát arra használni, hogy a szervezet különböző részeit összekötő kapocs szerepét töltsse be. A



mai nagyvállalat például egyre inkább felvásárlás, fúzió és együttműködés útján épül ki, s ezzel nagyon különböző előtörténetű alkotórészek kerülnek össze. Tulajdonképpen nem lehetetlen a kulturális irányítást különböző egységekre és tevékenységekre kiterjeszteni, a tapasztalat mégis azt mutatja, hogy a pénzügyi irányítás révén megvalósuló integrációnak nagyobb a valószínűsége (Thompson, Flecker and Wallace, 1993).

Az integrációra kétségtelenül a legkülönbélebb eszközök állnak rendelkezésre, amit nagyon meggyőzően mutat be Duenas (1993), aki a globális piacokon működő több vállalatról szóló esettanulmányokat használ fel. Azzal érvel, hogy csak az IKEA, a svéd székhelyű bútorkereskedelmi vállalat rendelkezik a nemzeti és más kulturális különbségeket tudatosan áthidaló egységes vállalati kultúrával. Mások esetében a közös alap a műszaki/szakmai kultúra, így például annál a vállalatnál, amelyre a műszaki tevékenység jellemző (Elf Aquitaine); a pénzügyi tervezési rendszer szorítja háttérbe a kulturális különbséget egy másiknál (Emerson Electric); és van olyan is, amelynél a bonyolult vezetési információs rendszer együtt él a helyi önállósággal (a Buhrmann Tetterode holland nemzetközi vállalatnál).

Bár ez fontos szempont, mégis alighanem eltúlozza a stratégiával kapcsolatos különbségeket. A vállalatok többségének szüksége van a kulturális dimenzióra, illetve kísérleteznie kell vele az integrációs probléma megoldása céljából. De vajon hogyan teszik ezt, és mi a céljuk vele? Én ezeket a kérdéseket a munkaszervezettel kapcsolatos összehasonlító kutatási program eredményei alapján fogom vizsgálni, amely kutatást egy nemzetközi team tagjaként folytattam.<sup>3</sup>

Két svéd vállalatot vizsgáltunk meg, a Volvó-t (Busz- és Teherautógyár) és az általunk „Abba”-nak nevezett nemzetközi szállodaláncot. Az előbbi csúcsmenedzsmentje a „Volvó család” és „kultúra” szótalmot hangoztatja, bár ők alkalmazkodásról, a holland, illetve a belga „Volvó család”-ról beszélnék. Nem mindig könnyű azonban meg tudni a vezetőségtől, hogy valójában mi is ez az állítólag egységes módszer. Ez a téma azonban újra meg újra felbukkan, s vele együtt a vállalat gondoskodó jellege, az együttműködésen alapuló belső kapcsolatok, a kötetlen vezetési stílus és a horizontális vezetési struktúrák, a vezetők és a dolgozók felelősségvállalása, valamint a kreatív munka lehetővé tételével és a biztos állással szembeni elkötelezettség. Ez a svéd és a Volvó hatás keverékének tekinthető.

Empirikus vizsgálatunkban a fő figyelmet a brit Leyland Autóbusz Vállalat felvásárlására fordítottuk. A fő cél az volt, hogy egyesítsék a termelést a svéd központi összeszerelőüzemmel. Az eszközöket arra fordították, amit a menedzserek úgy hívtak, hogy a svéd Boras-munkaszervezet „átvitel” vagy „lemásolása” a brit Workington üzemben. Az egyik brit oktatási vezető nyilatkozta: „Kisebbségi módosításokkal az ő munkarendszerüket igyekeztünk lemásolni”. Ez a rendszer az egy-

ségösszeszerelésen és a teammunkán alapul, amihez hozzátartozik még a feladatok sokrétűsége, a rugalmasság és a minőséggel, a felügyelettel és az anyagmozgatással kapcsolatos felelősségvállalás. Szükséges volt még a Volvó módszerekkel összeegyeztethető felső szintű vezetési gyakorlat bevezetése. A svédországi látogatások is azt a célt szolgálták, hogy „megnézzék, ők hogyan csinálják, hogyan dolgoznak, s közben megtekintsék a vezetés rendszerét, szervezetét...” (workingtoni termelési igazgató). A kulcspozíciójú menedzsereket közvetlen kiképzéssel és projektcsoportokban való közreműködés, valamint a szakismeretek átadása, így például a minőségbiztosítási rendszer révén vonták be ebbe a rendszerbe.

A szállodaláncban a vezetési rendszer és ismeretek átadására tett kísérletek jól láthatók az „Abba-módszer” alapfilozófiája és gyakorlata kidolgozására tett erőfeszítések hátterében (Maxwell, 1992, 7). Most már természetesen ezek a „módszerek” egyre növekvő számú szervezet szölamaihoz tartoznak hozzá. A vállalat számára az Abba-módszer olyan fogalom, amely „az üzleti műveletek egész skáláját foglalja magában a marketing-től és személyügyi vezetéstől az elszállásolási és a munkastílusig” (Maxwell, 1992).

Ezen belül ez a fogalom hardver és szoftver komponensre bontható, ahol az előbbi az anyagi termékre vonatkozik, míg az utóbbi a személyügyi kérdésekre, és arra az igényre, hogy „jól képzett és a munkájára odafigyelő embereket” kell kinevelnünk” (művelési igazgató, Bécs).

Mi látható ebből a megközelítésből a gyakorlatban? Először is érdemes megjegyezni, hogy számos jellemzőről folyamatosan szó esik, amikor az interjúalanyokat arra kérik, hogy határozzák meg a sajátos svéd módszert. Ezek a meghatározások az olyan nyilvánvaló dolgokról mint a svédasztal és a világos és tágas helységek, az olyan kevésbé megfogható dolgokig terjednek mint például a lapos szervezeti felépítés, a szervezeten belüli bizalmi légkör és a vevővel kialakított fesztelen kapcsolat. Ezenkívül jellemző még a „kulturális tréning”-nek nevezett jelenség, amely biztosítja, hogy északi kollégáink megfelelő képzésben részesüljenek. Az Abba saját vezetőképző intézetet (business school) üzemeltet, amely igyekszik ismertetni Svédországot, a „svédiséget”, a svéd szolgáltatási filozófiát és szolgáltatásmenedzsmentet (Abba Hotels, éves jelentés 1990). Ezt az „Abba-módszerrel” kapcsolatos sokféle oktatási foglalkozás egészíti ki szervezeti egység-szinten.

Még ezek mellett a kulturális átviteli módszerek mellett is úgy érezte mindkét vállalat, hogy hazai háttérrel rendelkező vezetőket kell alkalmazni. A Volvónál az a szokás, hogy svéd „ellenőrt” tartanak a külföldi vállalatoknál, a vállalatigazgatókkal folytatott beszélgetésekben pedig gyakran emlegetik, hogy „svédebb” magatartásra van szükség. Az Abbánál az először



meglátogatott négy szálloda közül háromnak svéd vagy dán a vezérigazgatója, ha pedig távolabbra tekintünk, arra is van példa, hogy a vállalat sikereket ért el abban, hogy a személyzetet beépítse „a módszerbe”. Sehol sem volt ez nyilvánvalóbb, mint Németországban, ahol minden vezérigazgató német, mégis „teljesen elsvédesedtek”.

A „Volvo család” és az „Abba módszer” klasszikusan sokat emlegetett példa: olyan szimbólum, amely elsősorban azt a célt szolgálja, hogy a szervezeti elkötelezettséget elősegítsék, és közben elfeledjék az érdekelteket. Nem csoda, hogy nem volt egyértelmű sikere. A workingtoni dolgozók, akik nem vettek részt az egység-összeszerelésben, rossz néven vették, hogy azoknak kedveztek, akik részt vettek benne, a helyi vezetők pedig gyakran szembeszegültek a változtatásokkal, mert féltették a pozíciójukat. Mindkét esetben a „svédesség” kulturális szólama állt az ellenkezés középpontjában, s közben úgy szóltak a dolgozókról, hogy „a fejüket átprogramozták”: a szállodákban sok vezető nem aktív ellenállást tanúsított, hanem szkeptikus volt. Ez a szkepticizmus arra irányult, hogy különbözik-e egyáltalán valamiben is az „Abba-módszer” a többi nemzetközi szállodalánc módszereitől.

A „svédséget” hangoztató szövegek ezzel ki is mérülnék? Mindkét vállalat gyakorlatának vannak olyan elemei, amelyekre a svéd kultúra, illetve a svéd intézmények nyomják rá bélyegüket, nevezetesen az, hogy előnyben részesítik a kötetlen stílust és a lapos vezetési szervezetet. Ebben a tekintetben sok transznacionális vállalat magával viszi a „társadalmi jellegzetességeket”, amikor átlépi az országhatárt. Véleményünk szerint azonban, amikor a „svédiségről” és a „svéd magatartás” fontosságáról beszélnek, akkor többnyire a vállalat-specifikus ismeretrendszerre gondolnak. A vezetőknek kényelmes a „svédiségről” beszélni, bizonyára azért, mert ez kiegészíti a célokat és a jogosultságot (legitimációt). Ebből a szempontból érthető a svéd jelleg értelmének és jogosultságának előtérbe kerülése. Ebből a szempontból a külföldi leányvállalatoknál magas pozíciót betöltött svéd menedzserek fontossága nem annyira a „svédesség” kiválóságával vagy sajátosságával kapcsolatos, hanem azzal az előnnyel, amelyet a személyzet a „globális” vezetési szervezet gördülékeny vezetésének elősegítésében jelent, figyelemmel az ezzel együttjáró, gyakran egységes ismeretrendszerre is.

A konvergencia értékei és hozzáértés szükségességének mértékét illetően különbségek mutathatók ki a vállalat tevékenységének különböző területei között. Mint már az előbb szóltunk róla, az Abba maga különbséget tesz a hardver (az anyagi termék) és a szoftver (az emberi tevékenység) között. Jóllehet állítólag mind a kettő a „módszer” kategóriájába tartozik, a vezetőknek sokkal könnyebb konkrétan meghatározni az előbbi, mint az utóbbit. Valami hasonlót figyelhetünk meg a Volvónál is. A puszta szólamnál sokkal messzebb jutnak a veze-

tők, amikor a munkaszervezés és a termelés szervezete közötti hasonlóság fontosságáról beszélnek. Amikor valamely vállalat a nemzetközi termelési láncolat teljes kapacitását kiaknázza, hogy termékcsaládot hozzon létre, „A rugalmasság a munkaszervezet hasonlóságának köszönhető, amely az emberek szempontjából is és a rendszer – a tervezés szervezete – szempontjából is hasonló” (Pénzügyi igazgató, Volvo Autóbuszgyár, Svédország).

Vessük össze ezt a leginkább emberközpontú dimenzióval, azzal, amely a munkáltató-munkavállalói kapcsolatok irányításával van összefüggésben. A Volvónál azt a régebbi ígéretet, amely szerint a svéd filozófiát importálják, sohasem váltották valóra – azoknak a dolgozóknak a legnagyobb bánatára, akik svéd elismerést vártak a svéd stílusú munkamódszerért. A brit személyügyi állomány megkönnyebbült, amikor egyik tagjuk kijelentette, hogy: „a munkáltató-munkavállalói kapcsolatok tekintetében nem kényszeríthetjük rá az egyik ország kultúráját egy másikra”. Ez az állítás az esetek többségében igaz. Ez sokkal nehezebb, mint a hardver vagy a szociotechnikai rendszerek, de kevésbé is van rá szükség.

A hasonlóság (konvergencia) mértéke és jellege a termelés és a szolgáltatások vonatkozásában is különböző. A termelés, különösképpen nemzetközi viszonylatban szakmai és társadalmi szűrők komplexumából áll, amelyen át kell haladniuk az ismeretrendszereknek, mielőtt a terméket „összeszerelik”. Ezzel szemben a szolgáltatási szférában a termelés és a fogyasztás egyszerre „zajlik” (Sparks and Callan, 1992). A nemzetközi turizmus látványos fellendülése, és ebből adódóan a magas színvonalú szállodák iránti igény ezzel a szférával kapcsolatban egy sztereotíp képzetet alakított ki, amely szerint „a vendég elvárásainak való megfelelés” a szervezet létevédeként jelenik meg. Ebből kifolyólag a nemzetközi kereskedelmi vendéglátás szabványossága és egyhangúsága nem engedi érvényre jutni a helyi sajátosságokból adódó bizonytalanságot, főképpen ott, ahol a szolgáltatások különböző etnikai és nemzeti háttérrel rendelkező dolgozók kezében vannak.

De miért is van egyáltalán annyira az előtérben az olyan felszínes tényező mint a „svédesség”? A szolgáltatási transznacionális vállalatoknak nagymértékben szabványosított ismereteket és gyakorlatot kell átvenniük, amely a vállalati márkát erősíti (Child and Rodrigues, 1993, 11). Ebben a folyamatban „A termék megkülönböztető jegye gyakran apróbb jellegzetesség, amely önmagában véve lényegtelennek tűnhet. Ha viszont nem lehet lemásolni, ezenkívül egy meghatározott fogyasztói igényt vagy kívánságot elégít ki, továbbá valamilyen arculatot vagy hatást kelt, akkor nagyon hatásos” (Gilpin, 1992, 7). Az Abba-módszer ily módon elsősorban kísérlet arra, hogy kiváló minőségű, skandináv jellegű terméket kínáljon, más szóval olyan kísérlet, amely arra szolgál, hogy versenyelőnyt lehessen elérni a szoros piaci



versenyben. A körülményektől, így például a szálloda történetétől és a helyi munkaerőpiactól függ, hogy mit jelent ez a marketingstratégia a vezetők és a személyzet más tagjai számára.

Ezért úgy látjuk, hogy bár a kulturális gyakorlat és stratégia a konvergencia-folyamathoz tartozik a transznacionális vállalatokon belül, célja az integráció ösztönzése. Akár a menedzserekre, akár a dolgozókra irányul, helyesebb a vezetésrendszer értékdimenziójáról beszélni, mint a szintelenebb és határozatlanabb „vállalati kultúra” terminust használni. Ezenkívül ezek a vezetési rendszerek állandóan módosulnak. A transznacionálisok szükségszerűen „kompromisszumot” kötnek a helyi sajátosságokkal, és implicit módon a rivális értékekkel és szakmai elvekkel.

## A kultúra ára

A foglalkoztatottakat „üres tartálynak” lehet tekinteni, akikbe vállalati értékeket helyezünk, a gyakorlatban azonban ez nem így működik. Ezeket a rendszereket az korlátozza, hogy a dolgozók nem hajlandók őket komolyan venni, és csak akkor hajlandók energiát fordítani rá, ha várható, hogy anyagi elismerésben részesülnek. Ugyanakkor ellentmondás tapasztalható abban, hogy ütközik az egyénnek az az érdeke, hogy a szervezetben belül fejlődjön, és a szervezetre ható állandó kényszer, amely a források racionalizálására és az erőfeszítések és az elkötelezettség fokozására irányul.

Más tendenciák is megfigyelhetők a vállalatok fejlődésében, amelyek a vállalat iránti lojalitási kultúra stabilitása ellen hatnak. Még a szabadpiac több fő szószólója is kétségbeesik, látván a fúziómánia, a felvásárlás és a vállalati vagyon leapasztásának következményét, amivel együttjár a „létszámleépítés”, a vállalat középső rétegének kiiktatása, amely leginkább „azokat a szervezeti tagokat sújtja, akik eleve úgy tekintenek a nagyvállalatra, mint a biztonság fellegvárára” (Thackray, 1988, 80). A lojalitást, az engedelmességet és a célokkal való azonosulást nem könnyű fenntartani akkor, amikor a vállalatok azért böngészik a vállalati kézikönyvet, hogy kitöröljék belőle az állás biztonságára, sőt a végkielégítésre tett ígéreteiket. Másképpen fogalmazva nehéz a dolgozónak egyszerre megbízhatónak és fölöslegesnek lennie.

De van egy másik, kevésbé nyilvánvaló veszély is. A kulturális irányítás megdönti az eddigi „azonossági alkat”, amely szerint a munkavállaló bizonyos mértékben saját mozgásteret kapott részleges elkötelezettségért cserébe; ezzel fokozottan lehetővé vált a sértődés és az ellenállás, főképpen ha a nagyarányú kulturális fejlesztési program hiábavalónak bizonyul (Hopfl, 1992), vagy az új vezetési módszerek, pl. az állami szektorban összeütközéshez vezetnek a vállalati és a szakmai érdekek között, amiről Harrison és Marchington (1992, 19) ezt írja: „Az olyan szervezetek mint a kórház és az isko-

la hagyományosan többnyire olyan személyzetet alkalmaznak, amely kettős kötődésű: egyrészt saját szervezeteikhez tartoznak, másrészt egy vállalatok fölött álló „szakmai közösséghez”.

Ezek a kérdések természetesen feltételezik, hogy a dolgozók mindenekelőtt az ígéreteknek hisznek. Ogbonna és Wilkinson (1988) és Willmott (1993) azt állítja, hogy a kultúrával kapcsolatos programok tulajdonképpen az anyagi jellegű cselekvés kiterjesztését vonják maguk után. A dolgozók többnyire eleget tesznek annak a követelménynek, hogy fogadják el a vállalati misszió megfogalmazását, az eladási folyamat jellegét és az eladási szokásokat, illetve a minőségi körökben való részvételt anélkül, hogy az értékeket elsajátítanák, és így igazi elkötelezettséget vállalnának. De vajon számít ez? Willmott maga is beismeri, hogy a dolgozók úgy helyezkednek kívül, hogy változó szerepeket játszanak anélkül, hogy saját identitásukat definiálnák. Ez a kívülhelyezkedés és távolságtartás jól megfigyelhető annak a British Airways igazgatónak az esetében, akit Hopfl idéz (1992, 10): „Mi tudjuk és ők is tudják, hogy ez üres frázis. Ez így rendszerben is van. Ez megnyugtató. Ez jó érzés. De hogy hiszek-e benne, ez már egészen más kérdés.”

Minden bizonnyal ez más szempontból sem számít. A vállalati kultúrával és a fogyasztóról való gondoskodási programmal kapcsolatos kutatásaikból merítve Harrison és Marchington azt állítja, hogy „a vezetésnek nem kell ténylegesen értékváltást elérnie a munkaerőnél ahhoz, hogy sikeresen megvalósítsa a fogyasztókról való gondoskodást”. A vezetői munka és az ösztönzés szokványos eszköztára többnyire elegendő. Elérkeztünk-e végül Perrow álláspontjához, aki szerint az egyéni magatartás megváltoztatásához nem kell megváltoztatni az egyént magát?

## A posztoszocialista országok helyzete

Tekintettel a vállalati kultúra mértékének és jellegének ilyen fokú kölcsönös meghatározhatatlanságára Nyugaton, különösnek tűnhet annak a felvetése, hogy ezek a kérdések hogyan alkalmazhatók és hogyan válnak be a terv és a piac között vergődő szervezeteknél? Ha keresztlúgvágjuk magunkat a vezetési szölamokon, a munkavállalói elkötelezettséggel kapcsolatos igazi problémákkal találjuk magunkat szemben, valamint azzal, hogy hogyan függenek össze „a szív és a szellem megnyerése”-vel. Az általános célokkal összhangban levő kultúra megteremtése minden szervezetnél lényeges, függetlenül attól, hogy az szakszervezet, valamilyen önkéntesekből álló csoport vagy termelőszövetkezet. Ez nemcsak a kapitalizmus problémája.

Ezen túlmenően a kelet-közép-európai társadalmakban az átmeneti időszakban a legitimitáció és az új renddel való azonosulás kérdése különösen fontos a szervezetek és az állam számára. A vállalati kultúra szerepé-



nek megvitatásával kapcsolatban az a fő gond, hogy a vezetési irodalomban jelenleg fellelhető fogalmakban megrekedt ez a vita, amely a KeletNyugati transzfer mechanikus szemlélet felé hajlik, amit implicit módon támogat az ún. ismerethiány-modell (Knowledge deficiency model) (Hertz, 1991; Patrini, 1991). Ez utóbbi feltételezi hogy a posztoszocialista vállalati igazgatók tudásából hiányoznak azok a lényeges szakértelmi elemek, amelyek alapján a piaci áttérés új körülményei között dolgozni tudnának, amelyhez kellőképpen igénybe vennék a nyugati tanácsadókat, és a nyugati vezetőkkel való kapcsolatokat a vegyes vállalatok és más együttműködési formák keretében. A mi feltételezésünk szerint a „kulturális hiányok” jelentik a gondot. Ilyen körülmények között a kelet-európai menedzserektől gyakran azt várják, hogy a legújabb technikákat, illetve gyakorlatot vegyék át, pl. ugorjanak át a Taylorizmusból a TQM-be (Total Quality Management) (Dubini and Turati, 1993, 8), de nem figyelnek oda a módszerek elterjedésének lehetőségeire, illetve korlátaira. Kétséges, hogy vajon a vállalati kultúrát és más „nyugati” vezetési módszereket hirdető vezetési tanácsadók ismerik-e a posztoszocialista gazdaságok sajátos helyzetét?

Ahhoz, hogy helyes megállapítást tehesünk, bizonyos mértékig meg kell értenünk a szocialista rendszer örökségét. Azzal a megjegyzéssel, hogy az ebbe a „blokkba” tartozó minden társadalomnak megvoltak a nemzeti sajátosságai, szeretnék néhány megjegyzést tenni a kínai tartózkodásom alatt szerzett néhány személyes tapasztalatom alapján. Az a munkahely, amelyben alkalmaztak, és amelyben laktam – a Pekingi Vezetési Intézet – önálló miniközösség volt. Sok szempontból, az előzőekben a Nyugattal kapcsolatban már tárgyalt okokból kifolyólag szociális gyár volt, de egészen sajátos módon. Megtalálhatók voltak a helyszínen a szokásos impozáns egészségügyi, sport- és közösségi létesítmények. Az emberek többsége ugyanott lakott, vagy a termelőegység által biztosított lakásban. Teljes egészében a pártállami apparátus által kialakított monokultúra volt. Nem volt semmilyen „nyilvános” tér más elképzelések, illetve érdekeltségek számára, az emberektől pedig elvárták, hogy engedelmeskedjenek a normatív szabályoknak, függetlenül attól, hogy alkalmazott volt vagy egyszerű állampolgár.

Ezek a tényezők nem voltak teljes egészükben negatívak vagy kényszerítő erejűek. A szociális juttatások a vállalat részéről és az egész életre szóló foglalkoztatás például egyfajta passzív azonosságtudatot épített ki. Az engedelmeskedés az esetek túlnyomó többségében mégis mesterkélt volt. Az emberek „megjátszották magukat”. A más tudatformákat a magánszférára, a családi körre és a barátokra tartották fenn, ugyanakkor a pozitív elkötelezettséget főképpen a fekete gazdaságban folytatott tevékenységekben érvényesítették. A gazdasági reformkísérletek során a kínai állam elfogadta, hogy bizo-

nyos mértékű „korlátozott pluralizmusra” van szükség; de keleti tömbbeli társaiktól eltérően ezt szigorúan a gazdasági szférára korlátozták. A Solidarnosc a lengyel politikai vezetés számára igazi lidércnyomás volt. Az 1989-es demokratikus mozgalom megingatta ezeket a korlátokat, és megfizette az árát. A kialakuló független szakszervezetek viselték az elnyomás fő terhét. Az általános tanulság viszont közismert, nevezetesen, hogy még a korlátozott pluralizmus is összeegyeztethetetlen volt a hatalom monopóliumának és a monokultúrának egymást erősítő hatásával. A totalitárius rezsim képtelen eltűnni a polgári társadalmat.

Ezekkel a gondolatokkal kerülő úton jutunk el arra a pontra, ahol a passzív azonosságtudat és a csekély elkötelezettség öröksége véleményem szerint továbbra is fontos tényező a posztoszocialista társadalmakban. Ahhoz, hogy ennek a helyzetnek véget lehessen vetni, nem csupán vállalatban belüli változásra, hanem a beállítódás megváltoztatására is szükség van. Konkrétan a „vállalati” azonosságtudat létrehozásához először igazi, önálló egységként funkcionáló vállalatokat kell teremteni kiterjedt szociális funkciók nélkül. A Lengyelországban és Magyarországon folytatott korlátozott vizsgálataink során kiderült, hogy ebben az irányban egyenlőtlen az előrehaladás. A megreformált állami szektorban újonnan kinevezett vezetők többnyire szeretnék megszüntetni a szociális gyár terheinek egy részét, de más részét meg szeretnék tartani. Ezenkívül ők is és a politikusok is tisztában vannak azzal, hogy mennyibe kerül az egyénnek, ha nincsenek a szociális szervezet helyett alternatív szociális eszközök. Az igazgatók például igyekeznek elkerülni a nagyobb arányú elbocsátásokat, mert a vállalatuk még mindig a helyi közösséggel fennálló kölcsönös függőségi kapcsolatok hálózatának részét képezi.

A hagyományos piacok összeomlása ugyanakkor mégis hatalmas ösztönző erő a szemléletmód és a magatartásformák orientációváltásában. Bár a fennmaradás és a változtatás lehetőségei nagyon széles körűek – alkukötés az állammal, privatizáció és „átvergődés”, továbbá tőke és vezetési know-how importálása (Markóczy, 1991, 7–8) – mind változtatást feltételez. De milyen mértékű átalakításra van szükség és mennyire függ ez a változó kultúrától? A felszín alatt az érdekek és elvárások komoly ütközése húzódik meg. Mint hogy az ismeretátadás áll a keleti elvárások középpontjában, a nyugati vállalatok „instrumentálisabb” megközelítése, a költségek és a piacokra való bejutás követelményeit tükrözi. Ez maga után vonhatja a nemzetközi termelési vagy szolgáltatási láncolatba való részleges vagy teljes beépülést, s következésképp a nyugati feltételeken alapuló konvergenciát. Sok vállalat azonban nem igényel integrációt, legfeljebb konvergens kultúrát új leányvállalataitól. A nemzetközi fémiparban működő vegyes vállalatokról szóló tanulmány megállapítja, hogy a vállalatok szinte kizárólag azt a célt szolgálták,



hogy a nyugati partner hídfőállást építsen ki az új piacokon és információt gyűjtsön a helyi kereskedelmi hálózatokról és gyakorlatról: „szinte egyáltalán nem voltak olyan vegyes vállalatok, amelyek egyforma működési jellemzőkkel rendelkeztek volna” (Hirschhausen, 1991). Még ott is valószínűbb a korábban már tárgyalt hasonló vezetési rendszer, mint a nyugati vezetési irodalomban található „erős kultúra”-n alapuló stratégia sztereotípiája, ahol bizonyos mértékű integrációt szükségesnek tartanak, mégpedig főképpen a vegyes vállalatoknál.

A szükségesség tárgyalása után érdemes feltenni a kérdést: mennyire valószínű a változás? A lengyel igazgatókkal folytatott beszélgetéseink visszatérő témája volt, hogy szeretnék megtanulni „az új szabályokat”: de a változás és az új vállalati azonosságtudat útjában álló akadályok megmaradtak. Ahol a kapcsolatok és az együttműködés kialakult, ott a nyugati vezetők egyhangzó véleménye szerint „partnereink” képtelenek, vagy nem hajlandók alkalmazkodni az újfajta elvárásokhoz. A vegyes vállalatokról szóló másik tanulmány (Markóczy, 1991, 11–12) megállapítja, hogy a külföldi menedzserek panaszkodnak magyar kollégáik magatartása miatt, mert félnek a kockázattól, ragaszkodnak a tekintélyelvűséghez, mereven követik az előírásokat, defenzívek és információkkal bátyázzák körül magukat. A középvezetők különösen ellenzik a változtatásokat. Két nagy csehországi gyárban a középvezetők erősen és hathatósan szálltak szembe a divizionált struktúrák operatív tételével és a nyereségközpontokkal, amit a felső szintű vezetők saját státusuk megerősítése érdekében kezdeményeztek (Soulsby and Clark, 1993, 20). Amit tehát itt látunk az egyenértékű azoknak az alkalmazottaknak a normatív „instrumentalizmusá”-val, akik a vállalati kultúra érzékelhető elvárásaihoz alkalmazkodnak. A nyelv a legegyszerűbb viselkedési reakció a változásra, a nyugati üzleti kifejezések használata pedig jól jelzi, hogy a szakemberek megtanulták az új szabályokat, még akkor is, ha a mindennapi gyakorlat vagy a szervezet működése csak kismérvű átalakuláson ment keresztül.

Ebben az összefüggésben nem meglepő, hogy „a régi szokások nagyon makacsak”. Az emberek egy bizonyos szinten visszatérnek azokhoz a magatartásformákhoz, amelyeket a szocialista rendszerben tanultak vagy kitartanak mellettük. Ez a rendszer a tervalku esetén jól bevált adminisztratív és politikai készség/hozzáértés fejlesztését díjazza. Az információtól, illetve a kockázattól való irtózás sok esetben „a kollektív felelőtlenség” valamely formájához vezetett, de ők mégis teljes mértékben a józan észre támaszkodtak ebben a környezetben. Valószínűleg még mindig a józan észre támaszkodnak most, amikor a belső és a külső változás gyakran lassan jelentkezik, egyenlőtlen, vagy veszélyezteti a szervezeti szereplők érdekeit. Ezzel visszajutunk ahhoz a ponthoz, hogy a kultúra maga a szervezet mint egy konkrét társa-

dalmi környezetbe beágyazódott jelenség, és nem lehet újra feltalálni mint új stratégiai irányzatot.

S végül felmerülnek a vállalati kulturális stratégiák kíváncsoltával kapcsolatos kérdések. A nemzetközi szeminárium tanulmányaiból az derül ki, hogy több nyugati vállalat igyekszik megerősíteni vállalati azonosságát, egyrészt egységes vezetési értékek és gyakorlat bevezetésével, másrészt az alternatív azonosságtudati források – a szakszervezetek vagy a munkástanácsok – kiiktatásával. A több mint negyven évi egyeduralom után kialakuló társadalmakban mennyire érvényesül a monokultúrák visszaállása, még akkor is, ha az nem társadalmi, hanem csak vállalati szinten is megy végbe? Willmott (1993, 517) azt az érvet hozta fel, hogy ez maga után vonja a munkavállalóknak a monolitikus érzés- és gondolati struktúrákkal szembeni elkötelezettségének elmélyítését, amely folyamatban észrevehetőek az egyeduralom kezdeti jelei.

Ő ezenkívül megjegyzi azt is, hogy ezek a kollektivisták törekvések nehezen egyeztetethetőek össze a nyugaton uralkodó individualista ethosszal. Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy az elkötelezettséget hosszú ideig a konformitással és az egyén azonosságtudatának alárendelésével hozták összefüggésbe, s ezért a vállalati kultúra tabutéma volt. Ezt a gyanút nagyon világosan fogalmazta meg William H. Whyte (1956) nagy hatást keltő „The Organisation Man” (A szervezeti ember) című művében, amelyben élesen támadja a magán- és állami vállalatok középértékeinek értékeit alakító „társadalmi etikát”. Ez a különös elnevezésű etika kollektivisták liederenymása volt, amely erkölcsi hatalommal ruházta fel a társadalmat az egyénnel szemben.

Az erős kulturális stratégiák létrejöttéig a szervezetek többsége pluralistább utat tett meg. Ez az út a poszt szocialista társadalmak szervezetei előtt is nyitva áll. Több szakember (pl. Morawski, 1992) úgy látja, hogy a civil társadalom létrehozása és fenntartása az államban és a munkahelyen áll mindenekelőtt a feladatok előterében. Véleményem szerint a „korporatista” gyakorlat jobban illik a gazdasági vezetéshez, mint a vállalatvezetéshez, minthogy a korporatizmus (a német, skandináv és más tapasztalatok szerint) megkívánja a „társadalmi partnerkapcsolati” keretben a különböző érdekek és azonosságtudatok nyílt elismerését. Ez az orientáció nem a monokultúra, hanem a pluralizmus erősödésének kedvez a munkahelyen. Bár a változás üteme lassúbb, a vállalati vezetés jogai pedig ebben az esetben korlátozottabbak, a nyugati példák azt mutatják, hogy össze lehet kapcsolni a szervezeti elkötelezettséget a kulturális pluralizmussal, s közben Keleten a kialakuló szociális-gazdasági rend legitimációja is erősíthető.

### Lábjegyzet

- 1 Az idézetek az egykori alkalmazottakkal folytatott beszélgetésekből valók



- 2 Ezt a cselekvésmódot a Munkáspárti Kormány által felállított befolyásos Donovan Bizottság hirdette meg, amelyet 1968-ban tettek közzé. Többek között tartalmazta az üzemi bizalmiszervezet fokozottabb elismerését és megerősítését abból a célból, hogy be lehessen vonni a „nem hivatalos” tevékenység ellenőrzésére szolgáló szabályrendszerbe.
  - 3 Ez a team az University of Central Lancashire-i, a bécsi FORBÁ-nál és a svéd Lund-i Egyetem Szociológiai Tanszéken dolgozó kollégákból áll. A projektumról szóló részletesebb jelentéseket Thompson et al (1993) és Flecker et al (1992) következő tanulmányai tartalmazzák:
- Thompson, P.–Jones, C.–Nickson, D.–Wallace, T.–Kewell, B. (1993): Transnationals, Globalisation and Transfer of Knowledge) 11.th EGOS Colloquium, Paris, July.
- Flecken, J.–Thompson, P.–Wallace, T. (1992): Back to Convergence: Globalisation and Societal Effects on Work Organisation 1st European Sociology Conference, August, Vienna (International Sociology, forthcoming)

### Felhasznált irodalom

- Basset, P. (1989) „All Together Now“, Marxism Today, June
- Deal, T. and Kennedy, A. (1988) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth, Penguin
- Dickson, T. et al (1988) „Big blue and the Unions: IBM, Individualism and Trade Union Society“
- Work Employment and Strategy, Vol. 2, No. 4, pp. 506–20.
- Du Gay, P. (1992) „Numbers and Souls: Retailing and the De-differentiation of Economy and Culture“
- Paper to Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, September
- Dubni, P. and Turati, C. (1993) „Transferring Competencies and Knowledge from Western to Eastern Countries“
- Paper for the 11th EGOS Colloquium, Paris, July
- Duenas, G. (1993) „The Importance of Intercultural learning in the International Transfer of Managerial and Organisation Knowledge“
- Paper for the 11th EGOS Colloquium, Paris, July.
- Flecker, J., Thompson, P. and Wallace, T. (1992) Back to Convergence: Globalisation and Societal Effects on Work Organisation
- Paper for 11st European Sociology Conference, August, Vienna. See also International Sociology, forthcoming.
- Fowler, A. (1988) „New Directions in Performance-Related Pay“ Personnel Management, November pp. 30–4.
- Gilpin, S. (1993) „Segmentation Issues in the (UK) Hotel Industry: A working Paper“ Presented to the 2nd CHME Research Conference.
- Glucksman, M. (1990) Women Assemble: Women Workers and the New Industries in Inter-War Britain, Routledge, London.
- Goldsmith, W. and Clutterbuck, D. (1985) The Winning Streak. Harmondsworth, Penguin
- Hammond, V. and Barham, K., (1985) Management for the Future: Report on the Literature Search, Ashridge Management Centre
- Harrison, E. and Marchington, M. (1992) „Corporate Culture and Management Control. Understanding Customer Care“
- Paper to Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, September
- Hendry, C. et. al (1988) „Changing Patterns of Human Resource Management“ Personnel Management, November
- Hopfl, H. (1992) „The Challenge of Change: The Theory and Practice of Organisational Transformations“
- Paper to Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, September
- Johnson, I. and Moore, K. (1986) The Tapestry Makers: Life and Work at Lee's Tapestry Works
- Birkenhead, Merseyside Docklands Community Project
- Child, J. and Rodrigues, S. (1993) „The Role of Social Identity in the International Transfer of Knowledge through Business Ventures“. Paper for the 11th EGOS Colloquium, Paris, July
- Handy, C. (1987) The Future of Work
- London, Basil Blackwell
- Kelly, A. and Brannick, T. (1987) „Personnel Practices and Strong Organisational Cultures in Ireland“
- Paper presented to Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, September
- Linstead, S. and Grafton Small, R. G. (1992) „On Reading Organisation Culture“,
- Organisation Studies, Vol., No., pp.
- Martin, P. and Nicholls, D. (1987) Creating a Committed Workforce. London, Institute of Personnel Management
- Markóczy, L. (1991) „The Critical Environment in Relation to Managerial Practices within Joint Ventures in Hungary“
- Paper for 10th EGOS Colloquium, July, Vienna.
- Martin, J. and Siehl, C. (1983) „Organisational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis“
- Organisational Dynamics, Autumn, pp. 52–64.
- Maxwel G. (1992), HRM and Quality in the UK Hospitality Industry-Where is the strategy?
- Paper presented to the 2nd Annual Conference on Human Resource Management in the Hospitality Industry
- Miller, P. M. (1989) „Strategic HRM: What it is and What it Isn't“. Personnel Management, February
- Morawski, W. (1992) „Economic Change and Civil Society in Europe“ in P. G. Lewis, Democracy and Civil Society in Europe.“ London, Macmillan
- Naisbitt, J. and Aburdene, P. (1986) Reinventing the Corporation. London, MacDonal.
- Ogbonna, E. and Wilkinson, B. (1989) „Corporate Strategy and Corporate Culture: the View from the Checkout“
- Personnel Review, Vol. 19, No. 4.
- Ogbonna, E. (1992) „Managing Organisational Culture: Fantasy or Reality?“
- Human Resource Management, Vol. 3, No. 2.
- Perrow, C. (1979) Complex Organisations: A Critical Essay
- Illinois, Scott Foreman
- Peters, T. (1987) „There Are No Excellent Companies“,
- Fortune, 27 April
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies
- New York, Harper and Row
- Ray, C. A. (1986) „Corporate Culture: the Last Frontier of Controll“
- Journal of Management Studies, Vol. 23, No. 3, pp. 287–97.
- Schein, E. H. (1985) Organisational Psychology, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall
- Silver, J. (1987) „The Ideology of Excellence: Management and Neo-Conservatism“,
- Studies in Political Economy, 24, Autumn, pp. 105–29.



- Smircich, L.* (1983) „Concepts of Culture and Organisational Analysis.“ *Administrative Science Quarterly*, 28. pp. 339–58.
- Soulsby, A. and Clark, E.* (1993) „Organisational Restructuring in the Czech Republic: Effect of Societal Transience on Privatising Enterprises“  
Paper for 11th International Labour Process Conference, April, University of Central Lancashire
- Sparks, B. and Callan, V.* (1992) „Communication and the Service Encounter: The Value of Convergence“  
*International Journal of Hospitality Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 213–224.
- Thackray, J.* (1986) „The Corporate Culture Rage“  
*Management Today*, February, pp. 67–70.
- Thackray, J.* (1988) „Flattening the White Collar“  
*Personnel Management*, August
- Thompson, P., Jones, C., Nickson, D., Wallace, T. and Kewell, B.* (1993) „Transnationals, Globalisation and Transfer of Knowledge.“  
Paper for the 11th EGOS Colloquium Paris, July
- Von Hirschhausen* (1991) „A Typology of Joint Ventures Between Formerly Socialist and Capitalist Enterprises in the Metal Industry“  
Paper for 10th EGOS Colloquium, July, Vienna
- Willmott, H.* (1992) „Postmodernism and the De-differentiation of Economy and Culture.“ *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 4., No. 1, pp. 69–79.
- Willmott, H.* „Strength is Ignorance, Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organisations“  
*Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 515–552.